

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2016/2017



TII

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM GABINETE DE LIÇÕES APRENDIDAS
AO NÍVEL DO ESTADO-MAIOR DE UM RAMO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Carla Sofia Viola Marques Pinto
CAPITÃO, NAVEGADOR



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

IMPLEMENTAÇÃO DE UM GABINETE DE LIÇÕES
APRENDIDAS AO NÍVEL DO ESTADO-MAIOR DE UM
RAMO

CAPITÃO, NAV Carla Sofia Viola Marques Pinto

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/2017

Pedrouços, 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM GABINETE DE LIÇÕES
APRENDIDAS AO NÍVEL DO ESTADO-MAIOR DE UM
RAMO**

CAPITÃO/NAV Carla Sofia Viola Marques Pinto

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016-2017

Orientador: MAJ/TOCART

Fernando Paulo Rodrigues Pereira

Pedrouços, 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Carla Sofia Viola Marques Pinto, declaro por minha honra que o documento intitulado IMPLEMENTAÇÃO DE UM GABINETE DE LIÇÕES APRENDIDAS AO NÍVEL DO ESTADO-MAIOR DE UM RAMO corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOSFA 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Carla Sofia Viola Marques Pinto
CAP/NAV



Agradecimentos

Durante a elaboração deste Trabalho de Investigação Individual tive a honra de privar e aprender com várias pessoas, que tornaram possível a conclusão do mesmo. Assim, agradeço a todos os militares e civis do JALCC, FA e Exército Português que contribuíram com as suas lições e comprovada experiência em Lições Aprendidas.

Ao meu orientador MAJ/TOCART Fernando Pereira pelas orientações sábias e pela motivação e confiança transmitida durante este trabalho.

Aos BGEN PilAv Mário Barreto, TCor Inf na reserva Filipe Vieira do JALCC, TCor Inf Paulo Dias, do EME, pela amabilidade e disponibilidade em conceder entrevistas respondendo a todas as questões com clareza e sapiência.

Ao MAJ/TOMET José Feliz do EMGFA por toda a perseverança e disponibilidade mostrada nas entrevistas exploratórias em esclarecer e exemplificar o processo LA.

Às minhas queridas amadas filhas Diana Sofia e Nádía Sofia, razão da minha vida, pela alegria, inspiração e compreensão que só as crianças sabem transmitir, e pela perseverança e força que me ofereceram por estarem sempre perto do meu coração.

Um muito obrigada pela vossa estimada compreensão e amizade!



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura e modelo de análise.....	4
1.1. Lições Aprendidas na <i>NATO</i>	4
1.2. Lições Aprendidas na FA.....	6
1.3. Modelo de análise.....	8
1.4. Metodologia e percurso	8
1.4.1. Fase exploratória.....	9
1.4.2. Fase analítica.....	9
1.4.3. Fase conclusiva.....	9
1.5. Instrumentos metodológicos.....	10
2. A capacidade de LA na FA.....	11
2.1. Liderança e mentalidade.....	12
2.2. Estrutura LA.....	14
2.3. Processo LA.....	15
2.4. Ferramenta LA.....	17
2.5. Partilha de informação.....	17
3. Implementação do Gabinete de Lições Aprendidas na FA.....	18
3.1. Doutrina	19
3.2. Organização.....	19
3.3. Treino.....	20
3.4. Material.....	20
3.5. Liderança e educação.....	21
3.6. Pessoal	21
3.7. Infraestruturas.....	22
3.8. Interoperabilidade	22
4. Discussão e validação de hipóteses	23
4.1. PD1 – Quem, onde e como se deve implementar a capacidade LA?.....	23
4.2. PD2 – Qual a estrutura e o processo de LA que se deve aplicar na FA?.....	24
4.3. PD3 – Qual a ferramenta para armazenamento e partilha de informação?.....	24



Conclusões.....25

Índice de Anexos

Anexo A — Impresso de registo ODCR a adotar pela FA Anx A-1
Anexo B — Portal LA do EP Anx B-1

Índice de Apêndices

Apêndice A — Mapa Concetual..... Apd A-1
Apêndice B — Entrevistas no âmbito do TII Apd-B-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Processo de Lições Aprendidas da NATO..... 5
Figura 2 – Capacidade LA..... 11
Figura 3 – Ciclo de Boyd.....13
Figura 4 – Processo de LA.....16
Figura C-1 – Portal Lado EP.....16

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Organograma EMFA 14
Tabela 2 – Estrutura LA 15
Tabela 3 – Quadro orgânico da estrutura LA 22
Tabela B-1 – Operações FA..... Anx – B-1
Tabela B-2 – Exercícios Conjuntos 2016.....Anx – B-1
Tabela B-3 – Exercícios Combinados 2016.....Anx – B-2



Resumo

As Lições Aprendidas de acordo com a doutrina *North Atlantic Treaty Organization (NATO)* são vistas como uma ideia, através da qual, os indivíduos e a organização reduzem o risco de repetir erros e aumentar as hipóteses de sucesso. Em contexto militar significa reduzir o risco operacional, aumentar a relação custo-eficácia e melhorar a eficiência operacional.

A Força Aérea, devido às missões de interesse nacional próprias do ramo e de elevado risco operacional, necessita de criar uma cultura organizacional de constante melhoria, regularização, liderança, formação, tecnologia e partilha de experiências.

Neste TII foi utilizada a pesquisa qualitativa, tendo como referencial teórico a doutrina *NATO* sobre Lições Aprendidas, que permite compreender o significado e a importância desta capacidade. É usado um método hipotético-dedutivo que permite colocar a problemática através de um modelo teórico, aproximado da realidade com base em entrevistas, teste de hipóteses e introdução de novas asserções na investigação. Urge, assim, a necessidade de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no Estado-Maior da Força Aérea especializado em missões do ramo.

Partindo desta necessidade e especificidade da capacidade LA é apresentada uma proposta DOTMLPF-I de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas, bem como as vantagens de uma organização que aprende.

Palavras-Chave

Força Aérea, Capacidade, Gabinete de Lições Aprendidas, Processo LA, Lição Aprendida



Abstract

The Lessons Learned under the North Atlantic Treaty Organization (NATO) doctrine are considered as an idea whereby individuals and the organization reduce the risk of repeating mistakes, increasing success. In military context it means reducing operational risk, increasing cost-effectiveness and improving operational efficiency.

The Air Force, due to its own national missions of high operational risk, needs to create an organizational culture of constant improvement, regularization, leadership, training, technology and experience sharing.

In this investigation was used the qualitative research, having as theoretical reference Lessons Learned NATO doctrine, which allows to understand its meaning importance. It was based on a hypothetical-deductive method that allowed analyze it through a theoretical model close to reality. It was based on interviews, hypotheses test and introduced new improvements in the research. The need for the implementation of a Lessons Learned Office in the Air Force Staff specialized in field missions.

Staff specialized in field missions, through interviews, observation and documentary analysis associated with other bodies that already possess this capability and Air Force regulations. Starting from this need and specificity of the LL capacity is presented a DOTMLPF-I proposal for the implementation of a Lessons Learned Office, as well as the advantages of a learning organization.

Keywords

Air Force, Capability, Lessons Learned Staff Office, LL Process, Identified Lesson Identified, Lessons Learned



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AB	<i>Action Body</i>
AC	Ação Corretiva
AFA	Academia da Força Aérea
AM	Aeródromo de Manobra
AP	<i>Action Plan</i>
BGEN	Brigadeiro-General
CEMC	Curso Estado-Maior Conjunto
CEMFA	Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA	Centro de Formação Militar da Força Aérea
CLAFA	Comando da Logística da Força Aérea
COR	Coronel
CPESFA	Comando Pessoal da Força Aérea
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
CT	Campo de Tiro
CTAC	Centro de Treino Avaliação e Certificação
CTCFA	Centro Cinotécnico da Força Aérea
CTSFA	Centro de Treino e Sobrevivência da Força Aérea
CZAA	Comando da Zona Aérea dos Açores
DAT	Direção de Abastecimento e Transporte
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DEP	Direção de Engenharia e Projetos
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DGMFA	Depósito Geral Militar da Força Aérea
DI	Direção de Infra-Estruturas
DINST	Direção de Instrução
DMSA	Direção de Manutenção de Sistemas de Armas
DP	Direção de Pessoal
DS	Direção de Saúde
EA	Elemento de Ação
ELA	Equipa de Lições Aprendidas



EM	Especialista na Matéria
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EP	Exército Português
ER	Estação Radar
<i>EU</i>	<i>European Union</i>
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
GTLA	Grupo de Trabalho de Lições Aprendidas
H	Hipótese
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INF	Infantaria
IGFA	Inspeção-Geral da Força Aérea
<i>IOS</i>	<i>iPhone Operating System</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
<i>JALLC</i>	<i>Joint Analysis Lessons Learned Centre</i>
<i>JCIDS</i>	<i>Joint Capabilities Integration Development System</i>
LA	Lições Aprendidas (adjetivo)
LI	Lição Identificada
<i>LL</i>	<i>Lessons Learned (adjetivo)</i>
MAJ	Major
<i>NATO</i>	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NAV	Navegador
NEP	Norma de Execução Permanente
ODCR	Observação, Discussão, Conclusões e Recomendações
OE	Objetivo Específico
OLA	Oficial de Lições Aprendidas
OODA	Observar, Orientar, Decidir e Agir
PA	Plano de Ação
PD	Pergunta Derivada
PilAv	Piloto Aviador
PP	Pergunta de Partida
RFA	Regulamento da Força Aérea
SAS	Serviço de Ação Social



SJD	Serviço de Justiça e Disciplina
SLA	Sargento de Lições Aprendidas
<i>SME</i>	<i>Subject Matter Experts</i>
TCOR	Tenente-Coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
TOCART	Técnico de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego
TOMET	Técnico de Operações de Meteorologia
<i>UN</i>	<i>United Nations</i>



Introdução

As Lições Aprendidas na *North Atlantic Treaty Organization (NATO)* são vistas como um meio, através do qual, os indivíduos e a organização podem reduzir o risco de repetir erros e aumentar as hipóteses de sucessos. Em contexto militar significa reduzir o risco operacional, aumentar a relação custo-eficácia e melhorar a eficiência operacional.

A Força Aérea (FA) como uma organização militar com missões de interesse nacional próprias do ramo e de elevado risco operacional, necessita de criar uma cultura organizacional de constante melhoria, regularização, liderança, formação, tecnologia e partilha de experiências. Surge, assim, a necessidade de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) especializado em missões do ramo.

Neste Trabalho de Investigação Individual (TII) propõe-se a análise do tema “Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do Estado-Maior de um ramo” e considera-se como objeto de estudo a capacidade de lições aprendidas (LA) na FA. Em termos temporais, o objeto de estudo será posterior a dezembro de 2014, data a partir da qual foi criado o Centro de Treino Avaliação e Certificação (CTAC) do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), procurando identificar a solução de implementação da capacidade LA da FA. No que concerne ao espaço, será considerada a *NATO*, como entidade de referência e doutrinária com vista a criar sinergias de interoperabilidade entre a FA e o EMGFA.

A diferença entre Lições Aprendidas (nome) e LA (adjetivo) será evidenciada, sendo usado por extenso quando se tratar de um nome, como no caso de “Gabinete de Lições Aprendidas”.

O tempo e espaço obrigatórios na realização deste TII impõem uma delimitação do tema. Este estudo irá centrar-se na implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas, ao nível do EMFA. Irá definir a sua missão, organização, relações funcionais, as suas necessidades de coordenação, através de um gabinete responsável pela recolha, análise e elaboração de propostas decorrentes das lições identificadas (LI), nas missões nacionais ou internacionais realizadas ao nível da FA, excluindo-se deste estudo missões conjuntas, nacionais ou internacionais. A sua implementação terá como referencial a doutrina *NATO*, associada à estrutura e regulamentos próprios da FA, de modo a adaptar, rentabilizar e fomentar meios e capacidades LA na FA.



A presente investigação tem como objetivo geral estudar a implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do EMFA, através da análise da capacidade LA na FA, a fim de criar esta capacidade na FA e criar sinergias de interoperabilidade com outros órgãos que detêm esta capacidade, tendo como referencial a doutrina *NATO* e os regulamentos próprios da FA. Os objetivos específicos (OE) são:

OE1 – Definir a missão, organização e relações funcionais do Gabinete de Lições Aprendidas.

OE2 – Definir a necessidade de elaboração de propostas decorrentes das lições aprendidas nas missões realizadas ao nível da FA.

OE3 – Implementar um gabinete responsável pela recolha, análise e disseminação de lições aprendidas nas missões realizadas ao nível da FA.

A Pergunta de Partida (PP) que se coloca é a seguinte: “Em que medida é que a implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas pode dotar a FA de capacidade de LA?”, da qual decorrem três Perguntas Derivadas (PD):

PD1 – Quem, onde e como se deve implementar a capacidade LA?

H1 – Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA.

PD2 – Qual a estrutura e processo de LA que se deve aplicar na FA?

H2 – Aplicação da doutrina *NATO* à doutrina da FA, quanto à estrutura e processo LA na FA.

PD3 – Qual a ferramenta para armazenamento e partilha de informação?

H3 – Uma só ferramenta e repositório LA da FA.

Neste estudo é utilizada uma estratégia qualitativa, a qual permite ter como referencial teórico a doutrina *NATO* sobre LA, associada a regulamentos próprios da FA, que permitem compreender a importância dada pela *NATO* à capacidade LA e compreender o seu significado para a necessidade de implementação do Gabinete de Lições Aprendidas na FA, recorrendo a entrevistas, observação e análise documental.

Esta metodologia tem por base o método hipotético-dedutivo, pela forma como permite: colocar a problemática de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA; a construção de um modelo teórico tendo como referencial a doutrina *NATO*; a dedução de consequências particulares através de regulamentos próprios da FA e reveladas em entrevistas; testar as hipóteses de implementação e a introdução das asserções na teoria.

O *design* de pesquisa deste TII assenta no estudo de caso. Possibilita centrar-se na análise da doutrina *NATO* de LA e de regulamentos próprios da FA. Permitindo ainda a



descrição das capacidades LA da *NATO*, a sua designação e compreensão da capacidade conjunta de LA como impulsionadora da capacidade LA num ramo.

O estudo está organizado de acordo com o método utilizado, sendo o primeiro capítulo sobre a capacidade LA na *NATO*, o “estado da arte” da FA, o enquadramento teórico, o modelo de análise e a metodologia seguida. No segundo e terceiro capítulos, serão caracterizados a capacidade LA na FA e o Gabinete de Lições Aprendidas. No quarto capítulo serão efetuadas a discussão e teste das hipóteses, com vista à validação da capacidade de LA na FA pelos indicadores constantes no mapa concetual.

Por último, serão apresentadas conclusões dos resultados desta investigação, destacando os contributos para o conhecimento, algumas considerações e recomendações.



1. Revisão da literatura e modelo de análise

1.1. Lições Aprendidas na NATO

De acordo com o AJP-3(b) “*Quality control of the way military forces operate is difficult to achieve but one of the most reliable measures must be their performance on operations. The identification of lessons for a multinational force can be difficult when some lessons will be a national responsibility and others will be for the Alliance to address*” (NATO, 2011, p. 4-19).

Importa definir os conceitos adotados neste estudo de acordo com a doutrina NATO:

Lições Aprendidas (LA)/*Lessons Learned (LL)* (adjetivo): as LA são relativas ao processo de aprender com a experiência para obter melhorias de desempenho ou adotar ações corretivas, que impulsionam o progresso organizacional (NATO, 2016, p. A-1)¹.

Lições Aprendidas/ *Lesson Learned* (nome) – é a mudança positiva de uma capacidade militar que resulta do procedimento das Lições Aprendidas e o documento escrito dessa mudança (NATO, 2016, p. A-1)².

A diferença entre Lições Aprendidas (nome) e LA (adjetivo) será evidenciada ao longo deste TII, sendo sempre usado por extenso quando se tratar de um nome como no caso de “Gabinete de Lições Aprendidas”.

Lição Identificada (LI)/ *Lesson Identified* – é uma observação registada, com a causa da origem compreendida, em que são propostas à autoridade competente ações corretivas (AC) e um elemento de ação (EA) para implementar as AC (NATO, 2016, p. A-1)³.

Elemento de Ação (EA)/*Action Body (AB)* – é a organização ou a autoridade encarregada da implementação da AC atribuída, associada a uma LI. O EA desenvolve um plano de ação (PA) para orientar as AC (NATO, 2016, p. A-1)⁴.

Plano de Ação (PA)/*Action Plan(AP)* – é o PA escrito e limitado no tempo e orientado por um EA para implementar a AC associada a uma LI (NATO, 2016, p. A-1)⁵.

A capacidade LA “proporciona ao comandante uma estrutura, processo e ferramenta necessários para deter, analisar e tomar AC sobre qualquer assunto e para disseminar resultados com o fim de alcançar uma constante melhoria” (NATO, 2013).

¹ Tradução da autora

² Tradução da autora

³ Tradução da autora

⁴ Tradução da autora

⁵ Tradução da autora



O processo de LA da *NATO* tem o propósito de divulgar experiências, boas práticas, procedimentos e resolver problemas partilhados internamente pela organização e em qualquer fase. Este processo divide-se em três fases: a fase de análise, a fase de AC e a fase de disseminação.

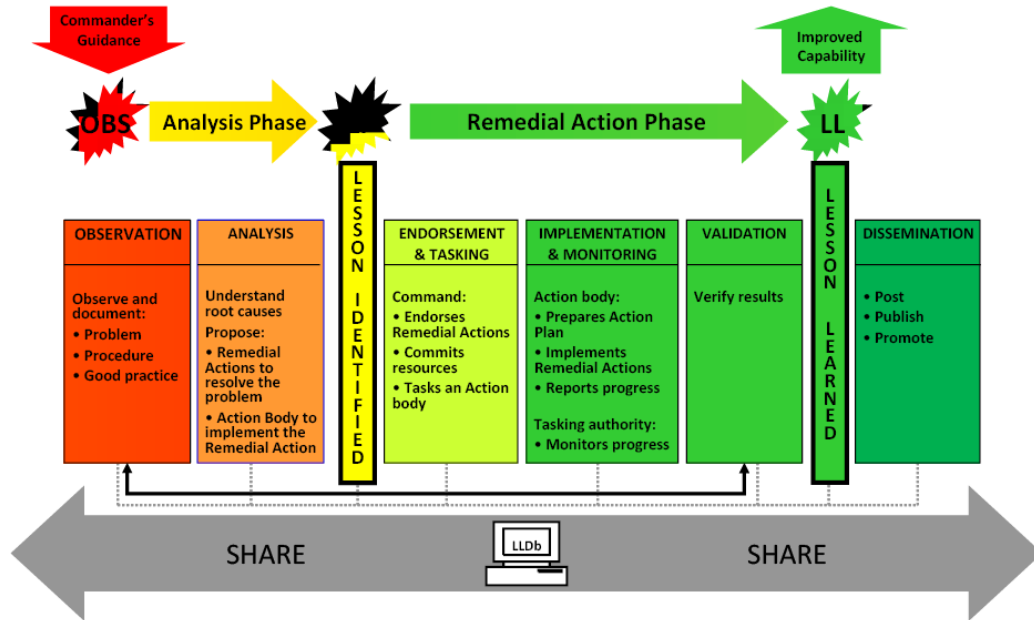


Figura 1 - Processo de Lições Aprendidas da *NATO*

Fonte: (*NATO*, 2016, p. 11)

A fase de análise é dividida em duas etapas: a observação e a análise. Assim, na Observação um problema, procedimento ou boa prática são documentados formalmente e na Análise são analisados com vista a determinar a sua origem. Uma observação deve obedecer ao formato: Observação, Discussão, Conclusões e Recomendações (ODCR), conforme Anexo A. A análise deve compreender a origem do problema, do procedimento ou da boa prática e propor AC apropriadas, propondo um EA. O resultado desta fase é a LI.

A fase de AC divide-se em três etapas: aprovar e atribuir tarefas, implementar e monitorizar e validar. Na etapa de aprovar e atribuir tarefas a LI desenvolvida é documentada e endereçada à entidade competente, que a conduz através do processo LA: o comando aprova as AC, nomeia o EA e atribui recursos. Na implementação e monitorização, o EA prepara o PA, implementa as AC e relata o progresso do processo. Os líderes monitorizam a implementação do PA. A LI é validada na terceira etapa, dando origem à LA documentada. Na fase de disseminação a LA é publicada, disponibilizada no portal LA e divulgada.

Uma lição torna-se aprendida quando existe a mudança, quando muda a forma de operação, sendo afetados os elementos que necessitam da mudança – as partes



interessadas. As comunidades LA especializadas não são as partes interessadas nas lições, nem um gabinete de lições aprendidas beneficia com uma lição específica. “Se, por exemplo, uma lição diz respeito ao planeamento de operações ou à logística, só existe benefício da capacidade LA se quem planear as operações ou logística aprender a lição; ou seja, se se mudar a forma como se faz o planeamento ou a logística de operações. Uma organização não melhora o planeamento ou a logística, se apenas o gabinete de lições aprendidas aprendeu a fazê-lo melhor. As partes interessadas devem ser as que aprendem” (NATO, 2016, p. 3)⁶.

1.2. Lições Aprendidas na FA

A FA, como uma organização militar com missões de interesse nacional próprias do ramo e de elevado risco operacional, necessita de criar uma cultura organizacional de constante melhoria doutrinária, regularização, liderança, formação, tecnologia e partilha de experiências.

Urge assim, a necessidade de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do EMFA. A FA como um ramo das Forças Armadas (FFAA) deve implementar um processo LA especializado em missões do ramo compatível com o EMGFA, NATO e outros ramos, “uma plataforma de trabalho comum (...) permitirá agilizar procedimentos de partilha de informação e por último assegurar a formação adequada a todos os elementos da estrutura, de modo a desenvolver uma cultura de aprendizagem na organização.” (Gonçalves, 2016, p. 43).

A Lei da Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1 -B/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto, e a Lei Orgânica de Bases da Organização das FAAA, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, que estabelece a reforma estrutural da defesa nacional e das FFAA, define a aplicação de novos processos e métodos, bem como a complementaridade entre o EMGFA e os ramos. No designado “Defesa 2020” foi concebido o modelo de reforma aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 que inclui a medida de estabelecer no EMGFA “uma capacidade conjunta de avaliação e análise operacional que promova a coordenação do treino e certificação de forças e capacidades conjuntas, bem como valide lições identificadas e estabeleça lições aprendidas.” (Conselho de Ministros, 2013, p. 2288). Neste contexto, o CTAC é estabelecido no Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro, no artigo 16.º, alínea 1 “Ao

⁶ Tradução da autora



CTAC incumbe planear e conduzir a certificação de forças conjuntas, bem como validar as lições identificadas e estabelecer lições aprendidas.” (Decreto-Lei, 2014, p. 6382).

Após a análise desta documentação legal e segundo MAJ Feliz, (EMGFA-CTAC, 2016) a FA deve apoiar o CTAC na sua área de conhecimento específico através do Gabinete de Lições Aprendidas que se constituirá também como órgão coordenador de análise e revisão crítica das missões da FA, dedicando-se às LA das missões do ramo e responsabilizando-se pela coordenação LA com o CTAC ou outros órgãos externos.

Das entrevistas exploratórias verificou-se que são elaborados variadíssimos relatórios, mas que a informação acaba por se dispersar e não chega a sofrer um processo de transformação, não é efetuada uma análise crítica nem chega a constituir-se uma LI. Importa, por isso, e perante uma vasta e diferenciada informação em forma de dados, dispor de uma metodologia formal e estruturada capaz de a processar e obter lições, se apliquem no processo de tomada de decisão, e que também permita atualizar ou mudar a doutrina e mudar a forma de operar em tempo útil.

Segundo Gonçalves (2016, p.43), o processo de análise operacional deverá ser alvo de um estudo posterior, analisando o seu funcionamento e modelo de ligação a centros de excelência. De igual modo, para a implementação de centros de excelência, deverão ser desenvolvidos estudos para identificar os requisitos de certificação. Outro assunto de interesse é a gestão do conhecimento, nomeadamente como criar, armazenar e disseminar o conhecimento associado às LA.

É neste contexto, de reforma dos diplomas estruturantes da defesa nacional e das FFAA, que importa contextualizar a necessidade de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA tendo como referencial a doutrina *NATO*.

O Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro de 2014, Reorganização da Estrutura Orgânica da FA, no artigo 13.º caracteriza o EMFA como o órgão de estudo, conceção e planeamento das atividades da FA, para apoio à decisão do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA). No entanto, este órgão não dispõe da capacidade LA como apoio à tomada de decisão e não cria sinergias LA com a *NATO*, *EU*, *UN*, CTAC e outros ramos.

Segundo Barreto, (2017) a capacidade LA depende da criação de um gabinete especializado na FA, mas apenas se os líderes concordarem com esta necessidade; confiarem na equipa que irá constituir o gabinete; derem a autoridade funcional e o apoio necessário para o normal funcionamento do gabinete.



1.3. Modelo de análise

Neste TII foi utilizada uma estratégia qualitativa, tendo como referencial teórico a doutrina LA *NATO*, associada a regulamentos próprios da FA, o que permite compreender o seu significado e a necessidade de implementação do Gabinete de Lições Aprendidas na FA, recorrendo a entrevistas, observação e análise documental.

Esta metodologia tem por base um método hipotético-dedutivo pela forma como permite colocar a problemática de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA; a construção de um modelo teórico tendo como referencial a doutrina *NATO*; a dedução de consequências particulares através de regulamentos próprios da FA e reveladas em entrevistas; testar as hipóteses de implementação e a introdução das asserções na teoria.

O *design* de pesquisa deste TII assenta no estudo de caso. Possibilita centrar-se na análise da doutrina *NATO* de LA e de regulamentos próprios da FA. Permitindo ainda a descrição das capacidades LA da *NATO*, a sua designação e compreensão da capacidade conjunta de LA como impulsionadora da capacidade LA num ramo.

1.4. Metodologia e percurso

O estudo tem três fases: exploratória, analítica e conclusiva. Ainda no domínio concetual, é elaborado um mapa concetual (Apêndice A) onde se explicitam as hipóteses, conceitos, dimensões e indicadores.

O TII terá três momentos distintos: fase exploratória, fase analítica e fase conclusiva (IESM, 2016, p. 43).

1.4.1. Fase exploratória

Na fase exploratória, efetuou-se a delimitação do tema e do objeto de estudo, seguida do processo de revisão bibliográfica conducente à definição do “estado da arte”, recorrendo-se à análise documental, sustentada na leitura exploratória de diversas fontes primárias e secundárias e na observação da consciência e da mentalidade existente na FA sobre capacidades LA.

- a. Analisaram-se os seguintes documentos/fontes:
 - Conceito Estratégico de Defesa Nacional, RCM 19/2013;
 - Lei Orgânica da FA, Decreto-Lei n.º 187/2014;
 - Lei Orgânica do EMGFA, Decreto-Lei n.º 184/2014;
 - *The NATO Lessons Learned Handbook*;
 - *Joint Analysis Handbook do Joint Analysis Lessons Learned Centre (JALLC)*



- Outra documentação relevante da FA e do Exército Português (EP).
- b. De modo análogo, com o propósito de ampliar o conhecimento relativo ao tema da investigação, realizaram-se as seguintes visitas e entrevistas não estruturadas:
 - *JALLC* – TCOR/TOCART Paulo Gonçalves;
 - Comando Aéreo – A5 – TCOR/PILAV Pedro Pedrosa.
 - Professor de Arquitetura Operacional – COR/NAV Carlos Páscoa

Nesta fase serão identificados o contexto e a base concetual do projeto de investigação.

1.4.2. Fase analítica

Nesta fase irá proceder-se à recolha de dados das entrevistas não estruturadas realizadas e das entrevistas semiestruturadas a realizar, efetua-se a sua análise e posterior apresentação da informação:

- a. EMGFA, Comando Conjunto para as Operações Militares – Centro de Treino Avaliação e Certificação – Análise Operacional e Lições Aprendidas – MAJ/TOMET José Feliz
- b. Estado-Maior do EP, Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas – Repartição de Lições Aprendidas – TCOR/INF Paulo Dias;
- c. Comandante do *JALLC* – BGEN/PilAv Mário Barreto.

1.4.3. Fase conclusiva

Na fase conclusiva será realizada uma avaliação e discussão dos resultados do estudo de caso, caracterizar-se-á e sustentar-se-á formalmente o método escolhido, as respostas às perguntas efetuadas e aos objetivos propostos. Serão também apresentadas as conclusões do estudo, referindo os contributos gerados para o conhecimento, bem como algumas considerações de ordem prática e recomendações.

1.5. Instrumentos metodológicos

Nesta investigação, serão utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental e entrevistas. A análise documental teve por base as orientações dadas por peritos, como doutrina *NATO*, regulamentos próprios da FA, do EP e outros. As entrevistas serão não estruturadas na fase exploratória e semiestruturadas a peritos na fase analítica.



2. A capacidade LA na FA

A capacidade LA faculta ao comandante uma estrutura, processo e ferramentas necessários para tomar conhecimento, analisar e tomar AC sobre qualquer assunto e disseminar resultados com o fim de alcançar uma constante melhoria (NATO, 2013).

Nas entrevistas exploratórias verificou-se que são efetuados relatórios em vários níveis hierárquicos e funcionais (como o relatório de missão, de destacamento, de operação, de exercício, de projeto e outros), mas que esta informação acaba por se dispersar ou ficar em arquivo morto, não chega a ser analisada nem a constituir-se LI, criando grandes dificuldades no cumprimento eficaz da missão e impedindo possíveis melhorias no desempenho em qualquer área da FA. Importa por isso e perante uma vasta e diferenciada informação, dispor de uma metodologia formal e estruturada capaz de processar e obter lições, seja para apoio na tomada de decisão ou para mudar a forma de operar em tempo útil.

Segundo a doutrina NATO, Liderança e Mentalidade são dois princípios-base dos três pilares da capacidade LA que suportam a partilha de informação. Os três pilares, estrutura, processo e ferramentas, são os elementos-chave imprescindíveis, ou seja, só é possível desenvolver a capacidade LA com uma estrutura própria, processo LA e uma única ferramenta.



Figura 2 – Capacidade LA

Fonte: (NATO, 2016, p. 9)⁷

A FA para ser uma organização que aprende, tendo como referência a NATO deve implementar a capacidade LA de acordo com o “edifício” constante da figura 2.

⁷ Tradução da autora (NATO, 2016, p. 9)



2.1. Liderança e mentalidade

Com base na doutrina NATO, a liderança de uma organização que aprende deve:

- a. Dar importância às LA e transmitir esta cultura de organização que aprende através do encorajamento e incentivo em todas as etapas do processo LA a todos os níveis hierárquicos e em todas as situações;
- b. Decidir quando um processo LA deve ser acelerado para ser usado em tempo útil;
- c. Atribuir todos os recursos necessários para as AC, tornando-as prioridade de forma a assegurar a sua total execução;
- d. Garantir que o Gabinete de Lições Aprendidas tenha todos os meios, recursos e apoio necessários para desenvolver e monitorizar o processo LA.

A liderança como princípio-base deve ter um papel ativo no processo de tomada de decisão para doutrinar e incentivar ao longo de todo o processo de implementação da própria capacidade LA. A Liderança é quem cria uma cultura de uma organização que aprende.

A capacidade LA deve ser entendida por todos os militares e civis da FA como uma mais-valia e parte da cultura organizacional, através de uma mentalidade definida pela liderança e que estabelece três princípios: 1) quando é iniciada uma nova tarefa, cada indivíduo, realmente retira informação da ferramenta LA; 2) cada indivíduo aproveita toda e qualquer oportunidade para partilhar as suas lições com todos; 3) cada indivíduo está autorizado e em segurança a partilhar e a usar as lições.

De acordo com a doutrina NATO, é importante que, *“Timely and effective decision making throughout the LL process, an emphasis on the value of the LL capability to the organization and the creation of a safe environment where learning can flourish.”* (NATO, 2016, p-9)

Atualmente, os colaboradores da FA trocam frequentemente de funções, com pessoal heterogéneo em especialidades e formação de origem, o que sugere uma liderança forte e coesa para colmatar eventuais dificuldades decorrentes desta constante mudança. As boas práticas não são documentadas de forma eficaz estruturada e aprovada pelos líderes. De acordo com Dias, (2017) o conhecimento tácito individual deve passar a conhecimento estruturado em benefício da organização que aprende e de forma a constituir-se eventualmente doutrina.



O desafio do líder deve ser implementar a capacidade LA na FA e evitar o sentimento de constante reiniciar em todos os níveis da organização – a sensação de começar sempre do zero.

O processo LA na tomada de decisão segue o mesmo princípio do Ciclo de *Boyd* (figura 3) criado pelo Coronel *John Boyd* da Força Aérea dos EUA, em que o sucesso das operações de combate dependia da rapidez da tomada de decisão do piloto em voo, ou seja, antes do inimigo. Este processo tem 4 fases: Observar, Orientar, Decidir e Agir (OODA). (EP, 2012, p. 2-4)



Figura 3 – Ciclo de *Boyd*

Fonte: (EP, 2012, p. 2-4)

Assim, no processo LA, “a primeira fase – Observar – é realizada pelos indivíduos envolvidos em qualquer atividade, que registam o que veem ou seja, os efeitos das ações. Estas observações podem dar origem a um requisito de análise.” (EP, 2012, p. 2-4). Na próxima fase – Orientar – pretende-se “determinar e descrever as causas que deram origem aos efeitos observados, o impacto e as relações entre elas. Este passo depende da análise efetuada.” (EP, 2012, p. 2-4). Na fase Decidir “são desenvolvidas as modalidades de ação para solucionar as causas dos efeitos observados e uma das modalidades de ação é selecionada e aprovada.” (EP, 2012, p. 2-4). São ainda atribuídos os recursos apropriados e nomeada a pessoa ou organização “que será responsável pela implementação da modalidade de ação.” (EP, 2012, p. 2-4). Na fase – Agir – é implementa a modalidade de ação. Neste processo “continua a repetir-se o ciclo OODA: O – observar os resultados da modalidade de ação; O – verificar se os resultados pretendidos foram alcançados; D – rever a decisão inicial ou validar os resultados; A – passar à ação seguinte” (EP, 2012, p. 2-4).

No processo LA “o empenho mais significativo do decisor principal é na Aprovação de LI e Atribuição de Recursos e de Tarefas específicas aos EA.” (EP, 2012, p. 7-2) A



mudança na organização e nos colaboradores “é o mais importante em todo o processo LA e só é garantida com uma boa supervisão” (Vieira, 2017).

2.2. Estrutura LA

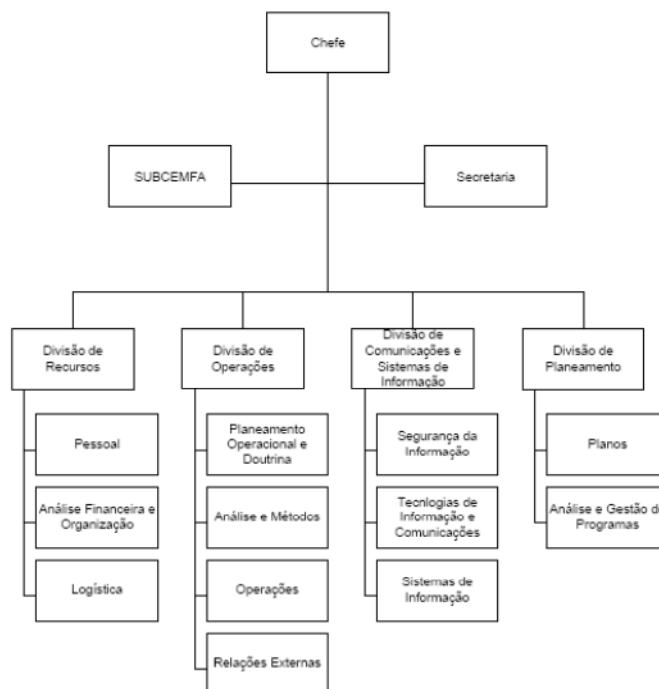
Segundo Teixeira (2014), a estrutura da organização que aprende deve ser simples, com possibilidade de ser alterada, e “a missão definida a partir do topo deixa espaço suficiente para as mudanças e influências do ambiente em mudança e dos níveis hierárquicos inferiores. Existe uma abordagem de aprendizagem à formação da estratégia (constituída e alterada continuamente), sendo valorizada a formação das estratégias que partem da base *bottom-up*” (Teixeira, 2014, p. 232, 233).

O Gabinete de Lições Aprendidas deverá ser formalizado através de um Regulamento da Força Aérea (RFA) ou Diretiva do CEMFA, que inclui as regras de funcionamento, responsabilidades, requisitos de reporte e processo de pessoal.

“A Repartição de Operações poderá ser o local adequado para albergar as competências relacionadas com as Lições Aprendidas” (Páscoa, 2017).

Todos os entrevistados afirmam que, o Gabinete de Lições Aprendidas da FA deve fazer parte do EMFA, na Divisão de Operações, onde os seus oficiais têm acesso privilegiado aos líderes da FA, condição necessária para dar prioridade às lições, aprovar AC e ter autoridade para atribuir tarefas a comandos da FA, atuando estes como EA no processo LA.

Tabela 1 – Organograma EMFA



Fonte: (EMFA, 2011, p. 2-A-1)



Em extensão ao gabinete deverá ser nomeado um Oficial LA (OLA) de acordo com a estrutura (tabela 2) que efetua um relatório anual com as LI e existirão Equipas LA (ELA) que no terreno, seja em tempo de paz ou em zonas de conflito, destacamentos e exercícios, recolham a informação LA no formato Observação, Discussão, Conclusão, Recomendações (ODCR). No terreno, as ELA divulgam o processo LA e se necessário devido à natureza da missão, podem assessorar o comandante na divulgação de LA mais urgentes. (Vieira, 2017)

Tabela 2 – Estrutura LA

Órgão ou Nível	Comandante/Diretor	Elementos de LA
CEMFA	CEMFA	
EMFA	Major-General	Conselheiro LA/ Gabinete de Lições Aprendidas
Comando Aéreo/ CPESFA/ CLAFA	Tenente-General	OLA/ Grupo de Trabalho de Lições Aprendidas (GTLA)
DFFA/ IGFA/AFA/ DP/ DMSA	Major-General	OLA/ GTLA
DINST/ DS/ DAT/ DCSI/ DEP/ DI/ CZAA	Brigadeiro-General	OLA/ GTLA
Bases Aéreas/ AM1/ AM2/ CT/ CTSFA/ ER/ CTCFA/ CFMTFA/ CRFA/ SAS/ SJD/ DGMFA/	Coronel/Tenente- Coronel	OLA/ GTLA Gabinete de Lições Aprendidas
Esquadra	Major	OLA/ GTLA (quando em destacamento) Gabinete de Lições Aprendidas
Esquadrilha/Secção	Capitão/Tenente	OLA (quando em destacamento)

Fonte: Autora, (2017).

Será nomeado sempre que necessário um ou mais *Subject Matter Experts* (SME) ou Especialista na Matéria (EM) nas mais variadas especialidades ou áreas e necessidades de análise. (Vieira, 2017)

O Gabinete de Trabalho LA (GTLA) é constituído por um Major ou Capitão e sempre que necessário um EM.

A estrutura apresentada não invalida a hipótese H1 de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA, o qual será descrito no capítulo 3, mas constitui-se como um complemento.



2.3. Processo LA

O processo LA na FA deve ser semelhante ao usado na *NATO* (figura 4) e deve existir para deter observações, analisar problemas e boas práticas, aprovar e atribuir tarefas, implementar ações corretivas e validar as LA. Este processo permite encorajar a autoavaliação, a troca de ideias e experiências e também permite assessorar comandos superiores incluindo a análise de um problema.

A LI torna-se em Lição Aprendida quando tratada como um projeto de uma boa prática, em que o envolvimento dos líderes é assegurado nas fases apropriadas, particularmente na aprovação, atribuição de tarefas e na monitorização das várias etapas.

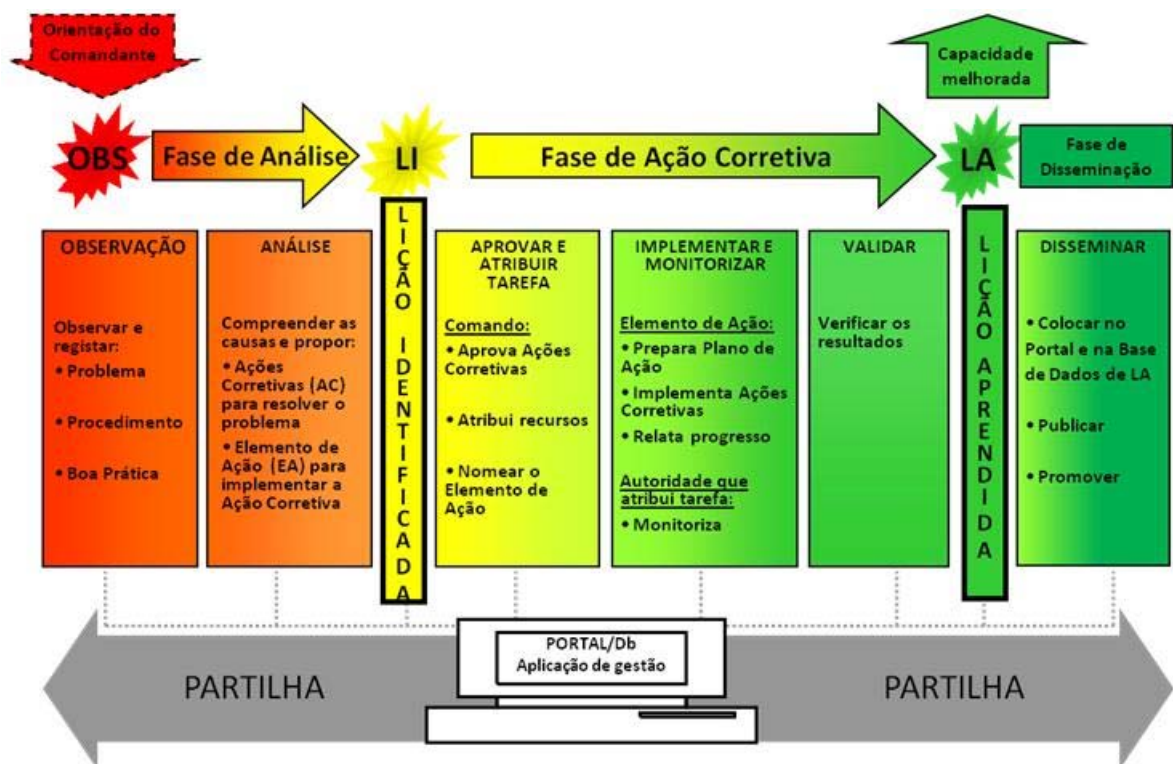


Figura 4 – Processo LA

Fonte: (NATO, 2016, p. 9)⁸

Este processo deve fazer parte da rotina, deve ser incluído e adotado em todos os níveis da estrutura LA. Por exemplo, na fase de planeamento de um destacamento, operação, exercício ou treino, as LA são “indicador do que se deve fazer. Deve-se incluir as LA dos últimos 10 anos ou mais, especialmente em missões muito espaçadas no tempo” (Barreto, 2016). Os autores e observadores das lições recebem o *feedback* apropriado e atualizações da sua colaboração ao longo do processo LA. O processo LA deve ser interoperável para permitir pesquisar, analisar e aprender lições e atualizá-las em conjunto.

⁸ Tradução da autora (NATO, 2016, p. 11)



2.4. Ferramenta LA

O processo LA de acordo com a doutrina NATO deverá ser suportado pelo portal LA, base de dados e aplicação informática do Gabinete de Lições Aprendidas da FA.

Esta ferramenta tem como função a gestão da informação LA em conformidade com as diretivas de gestão e de segurança de matérias classificadas em que “deve estar sempre tudo visível. Por exemplo, um problema pode demorar 2 anos a analisar, mas pode divulgar-se desde o início do processo” (Barreto,2016).

2.5. Partilha de informação

A partilha da informação na rede intranet deve ser acessível e estar disponível a todos os militares e civis, sendo as observações reservadas para os intervenientes, autor da observação, comandantes com responsabilidade e EA. As fases seguintes devem ser disponibilizadas sem restrições, dando ênfase às Recomendações e AC urgentes.

Na FA deve existir uma e uma só ferramenta, “uma única base de dados ao nível do Estado-Maior. A segurança de matérias classificadas deve ser mantida e divulgada apenas às partes interessadas (...) As LA devem ser muito classificadas ao nível da observação, mas a recomendação final deve ser aberta a toda a organização” (Vieira, 2017). A ferramenta de gestão deve estar acessível a todo o Gabinete de Lições Aprendidas, bem como disponível para os comandantes, como apoio no processo de tomada de decisão.

O portal, a base de dados e a ferramenta de gestão devem ser compatíveis com a disponibilizada no EME, EMGFA, *JALLC* e outras organizações, devendo poder ser consultada em dispositivos autónomos e registados como os *ipad*, *tablet* ou telemóvel (*Android e Apple*) para uma efetiva consulta e interação com todos os intervenientes no processo LA e a sua utilização no processo de tomada de decisão.

O tratamento e a partilha de informação LA devem cumprir rigorosamente com as indicações da FA quanto à segurança de matérias classificadas⁹. A informação deve ser apresentada no formato ODCR, “ao nível do comandante deve chegar com o tamanho de uma folha A4. Como ferramenta, esta deve permitir uma aplicação para *iPhone/iPad* e outros para uma consulta mais eficaz” (Barreto, 2017).

⁹ Conforme a Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/89 de 24 de outubro – Normas para a Segurança Nacional, Salvaguarda e Defesa das Matérias Classificadas, Segurança Industrial, Tecnológica e de Investigação – SEGNAC 2. Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa e SEGMIL 1 – Instruções para a Segurança Militar – EMGFA, Lisboa.



3. Implementação do Gabinete de Lições Aprendidas na FA

Segundo o TCOR Paulo Dias, chefe da Repartição de Lições Aprendidas do EP, foram necessários cerca de 10 anos para que a mudança ocorresse no EP e o processo de LA produzisse LA e efetivamente influenciasse o processo de tomada de decisão.

O Gabinete de Lições Aprendidas deve estar fisicamente no Estado-Maior, “uma vez que é central em todas as direções militares, é também por si só um canal privilegiado com a chefia – assessor LA do CEMFA – o que permite que o processo LA esteja presente em todos os níveis hierárquicos e operacionais” (TCOR/INF Filipe Vieira, 2017).

De acordo com o chefe da Repartição de Lições Aprendidas do EP, é importante salientar que “o conhecimento que ainda está em dados, informação” (Dias, 2017) tem de ser estruturado e usado “em benefício da própria organização, as LA têm de participar neste processo, podem participar e participam neste processo. É por isso que as modernas organizações falam sempre de LA, quais são as lições aprendidas, qual o benefício que a minha organização consegue colher deste conjunto de experiências?” (Dias, 2017). Esta capacidade é uma ferramenta “apoiada na liderança (...) é uma capacidade *top-down*, se a liderança não a aceitar, ela cai por terra, não funciona. Por mais que haja um gabinete, imbuído deste espírito, se a liderança não disser que é importante, morre” (Dias, 2017).

A liderança e a mentalidade são a base desta capacidade, “é o espírito da mudança, o que podemos mudar, o que podemos fazer diferente, o benefício que podemos colher das experiências, não só individuais, mas também coletivas” (Dias, 2017).

De acordo com Barreto, (2017) e Páscoa, (2017) a implementação de uma nova capacidade na FA que envolve mudança de mentalidade é conseguida de acordo com o processo da *NATO Joint Capabilities Integration Development System (JCIDS)* e uma acrónimo usado por planeadores de novas capacidades ou novas aplicações – *DOTMLPF-I* que significa *Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel and Facilities and Interoperability*. O processo *JCIDS* considera uma solução para implementação de uma capacidade que engloba uma combinação de Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança e Educação, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade.

3.1. Doutrina

A capacidade LA na FA deve ser regulamentada com um RFA e diretivas específicas para cada comando.



O RFA deve conter a missão, competências, estrutura, quadro orgânico, detalhe de efetivos e descrição dos cargos do Gabinete de Lições Aprendidas.

As diretivas devem abranger a forma como divulgar, dar ênfase ao processo LA, como recolher observações, como encaminhar as observações para o OLA ou diretamente para o Gabinete de Lições Aprendidas e deverá especificar quais os assuntos ou missões mais relevantes de cada comando.

Para que esta capacidade seja absorvida por todos os militares e civis da FA, deve existir um Manual de Lições Aprendidas que seja transversal a todos os níveis hierárquicos e que contenha orientações tanto quanto possível específicas sobre o processo, a estrutura e as ferramentas LA; que defina com clareza e minuciosamente quem, onde e como devem executar todos os passos do processo LA. O processo de aprendizagem é acelerado desta forma, bem como a implementação da capacidade.

3.2. Organização

Os entrevistados consideraram importante a independência do gabinete bem como a exclusividade de funções.

O Gabinete de Lições Aprendidas deve funcionar em exclusividade de funções para poder analisar as observações de forma a tornarem-se em LI e validadas pela liderança do CEMFA.

O Gabinete de Lições Aprendidas deve ter como missão:

- Construir doutrina e definir o treino de LA;
- Gerir a base de dados LA com o objetivo de centralizar informação e permitir a catalogação, através de palavras-chave a informação;
- Coordenar com o EMGFA e outros ramos das FFAA a interoperabilidade e partilha de LA;
- Ministras Cursos Básicos de LA.

O Gabinete de Lições Aprendidas funciona como um repositório e centro originador de doutrina LA. Em cada unidade existirá um OLA de acordo com a estrutura LA definida no parágrafo 2.2.

3.3. Treino

Os cursos de treino básico nacionais devem ser acessíveis a todos os militares e civis da FA, no entanto o pessoal envolvido diretamente no processo LA deve ter uma formação específica em LA.



Os elementos LA devem ter formação de ferramentas e técnicas de partilha de informação LA, gestão de processos de mudanças e segurança de matérias classificadas, no entanto “a experiência operacional deve ter um peso maior, seguida das características de um oficial de estado-maior e conhecimentos formais de LA.” (Vieira, 2017)

“O operador deve ter uma formação em LA ao nível do *JALLC (online – 2 dias)* e o oficial LA deve ter o curso *NATO Lessons Learned Staff Officer Course* (1 semana) lecionado na Suécia ou o Curso de Lições Aprendidas no EP” (Vieira, 2017).

Assim, na formação nacional, o Curso de Lições Aprendidas (nível 1 – dois dias) lecionado no EP capacita os militares LA para as funções OLA, Sargento de Lições Aprendidas (SLA) e EM na FA. O Curso para Oficiais de Lições Aprendidas (nível 2 – 1 semana) lecionado no mesmo organismo capacita os elementos do Gabinete de Lições Aprendidas e os elementos do GTLA em funções mais específicas de gestão de LA.

Na formação internacional, o curso *NATO Lessons Learned Staff Officer Course* lecionado na Suécia deve ser disponibilizado a todos os elementos do Gabinete de Lições Aprendidas; o curso *JALLC Analysis Course* lecionado no *JALCC* deve ser disponibilizado a todos os analistas do Gabinete de Lições Aprendidas e o curso *NATO Lessons Learned OPR Course (ADL)* deve ser dado a todos os militares diretamente envolvidos no processo LA, como OLA, SLA e EM.

3.4. Material

O termo Base de Dados pode ser definido como “uma coleção de dados formalmente definida, informatizada, partilhável e sujeita a um controlo central (...), uma coleção de dados inter-relacionados com múltiplas utilizações. Uma base de dados relacional é um sistema de gestão de informação relativamente complexo” (EP, 2017,p 3-1).

A Base de Dados LA da FA deverá ser acedida através de um Portal de Lições Aprendidas na intranet da FA. O portal deve ser compatível com os sistemas/dispositivos *Android e iPhone Operating System (IOS), Windows e MacOS*, em que a informação esteja no formato ODCR acessível e perceptível.

3.5. Liderança e formação

A capacidade LA deve ter uma importância máxima no processo de tomada de decisão, e por isso, os líderes devem estar preparados para usar esta ferramenta de forma eficaz na tomada de decisão. A educação em LA deve preparar líderes para usar esta ferramenta na tomada de decisão.



A formação em LA deve ser efetuada na formação inicial do líder, na Academia da FA, e aprofundada no decorrer da sua carreira, no Curso Básico de Capitão, CPOS e CPOG, em que a liderança e o processo de tomada de decisão se tornam essenciais.

No entanto, esta formação de base deve ser alargada ao Centro de Formação Militar e Técnica da FA (CFMTFA) e ministrada no Curso de Formação de Oficiais, no Curso de Formação de Sargentos e no Curso de Promoção a Sargento-Chefe por estes militares poderem vir a fazer parte do Gabinete de Lições Aprendidas e das ELA.

3.6. Pessoal

O Gabinete de Lições Aprendidas deverá ser composto por:

- a. Um Coronel chefe do gabinete e assessor do CEMFA;
- b. Um Major experiente para validação de observações e acompanhamento de todo o processo LA e boas práticas;
- c. Dois Majoress analistas para análise de observações e produção de LA para divulgação em forma de folheto ou publicação;
- d. Um Sargento operador de dados a introduzir no repositório, correio eletrónico e outros;
- e. Cinco ELA constituídas por dois militares – chefiadas por CAP/TEN (OLA) e um SAR (SLA), em que as equipas se deslocam aos vários teatros (destacamentos, exercícios e Bases Aéreas ou outras Unidades), recolhem a informação e regressam.

Tabela 3 – Quadro orgânico da estrutura LA

OFICIAIS LA	
General	1
Tenente-General	3
Major-General	6
Brigadeiro-General	7
Coronel	17+1 no Gabinete de Lições Aprendidas
Major	30 OLA + 3 no Gabinete de Lições Aprendidas
Capitão	17 em GTLA (em destacamento)
Tenente	5 (OLA em destacamento)
Total de Oficiais	90
SARGENTOS LA	
Sargento-Chefe/Sargento-Ajudante	17 em GTLA + 1 no Gabinete de Lições Aprendidas
Sargento-Ajudante /1º Sargento	5 (SLA em destacamento)
Total de Sargentos	23

Fonte: (Autora,2017)

O quadro orgânico da estrutura LA com Oficiais LA e Sargentos LA (tabela 3), permite uma estrutura LA transversal à FA. As 5 ELA permitem abranger os



destacamentos permanentes, em Porto Santo, Terceira e Ovar do dispositivo de Busca e Salvamento, bem como as missões reais e exercícios.

3.7. Infraestruturas

As infraestruturas de todo o processo LA devem ser as existentes na FA, com pouco impacto orçamental, ou seja o Gabinete de Lições Aprendidas deve ser fisicamente localizado no EMFA, incluindo as salas de reunião compartilhadas.

No caso de ser necessário reunir ou analisar informação específica no decorrer de todo o processo LA deve a FA disponibilizar toda e qualquer infraestrutura que se demonstrar útil como por exemplo, Comandos, Laboratórios, Bases Aéreas e outros.

3.8. Interoperabilidade

A interoperabilidade com a *NATO*, *EU*, *UN*, *CTAC* e outros ramos deve ser assegurada com a utilização do mesmo processo LA, método de registo ODCR e portais compatíveis e acessíveis com as várias intranets. Neste portal “devem ser usados protocolos de partilha de informação, como o existente entre a *NATO* e a Cruz Vermelha Internacional ou entre a *NATO* e a *EU*.” (Vieira, 2017) e deve existir a capacidade de atualização em conjunto em qualquer altura do processo LA.

Devem ser feitos seminários, cursos conjuntos, “manter contactos com as entidades, participar em conferências, fóruns e *workshops*.” (Feliz, 2017), divulgar as melhores práticas na condução de processos LA e análise de problema e deve existir um intercâmbio de especialistas LA.



4. Discussão e teste de hipóteses

Das entrevistas exploratórias verificou-se que a implementação da capacidade LA deve seguir os critérios do edifício explicado no capítulo 2, deve implementar o Gabinete de Lições Aprendidas, estrutura LA, processo LA e ferramenta LA. A mudança, neste caso, a capacidade LA adquirida, ocorre após o processo de aceitação, mudança de mentalidade e validação. Esta mudança é materializada com a implementação do método *JCIDS*, cumprindo com os requisitos *DOTMLPF-I*, a FA passa a ser uma organização que aprende.

A capacidade LA é assim implementada na FA de acordo com os indicadores apresentados no mapa concetual (Apêndice A) e que dão resposta à PP – Em que medida é que a implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas pode dotar a FA de capacidade LA? Da PP surgem três PD que serão discutidas neste capítulo.

Os indicadores do mapa concetual visam responder à PP através da implementação de uma capacidade *NATO* nas organizações militares.

4.1. PD1 – Quem, onde e como se deve implementar a capacidade LA?

A H1 – Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA é validada e vantajosa para a FA pela Liderança, Mentalidade e Estrutura simples de uma organização que aprende, sendo justificada pelos indicadores, função, supervisão, tarefas, processo LA, monitorização e apoio na tomada de decisão.

As vantagens de um gabinete especializado prendem-se com:

- Um gabinete com especialistas terá a vantagem de estes militares terem uma dedicação total às Lições Aprendidas.
- Garantir imparcialidade, permitindo livre acesso para todos os militares e civis da FA de qualquer área.
- Apresentar e sensibilizar todos os militares e civis da FA para um novo conceito, Lições Aprendidas e levar à sua participação através do registo de observações, conhecimento de novas práticas e outras experiências.
- Exercer uma doutrinação através dos contactos diários com as mais variadas áreas da FA, realizados por analistas, ELA ou EM, durante a preparação de estudos e entrevistas visando a camaradagem, racionalização, simplificação e eficiência.
- Este gabinete também pode e deve fazer parte da formação de novos oficiais do Quadro Permanente da FA através de um estágio de curta duração,



possibilitando o contacto com o processo de LA, como incentivo de participação no processo LA.

No entanto, este gabinete é apenas uma parte de toda a capacidade e por isso é muito importante que seja implementada toda uma estrutura LA, processo LA e ferramenta LA conforme descrito no capítulo 2 deste TII.

“Um Gabinete de Lições Aprendidas não funciona se não tiver informação, observações” (Dias, 2017) criadas por todos, o que obriga a uma mudança de mentalidade na FA. Por outro lado, este gabinete também “não funciona se não for aceite pela liderança” (Dias, 2017).

4.2. PD2 – Qual a estrutura e o processo de LA que se deve aplicar na FA?

A H2 – Aplicação da doutrina *NATO* à doutrina da FA, quanto à estrutura e processo LA na FA. – é validada na medida em que a doutrina LA da *NATO*, foi aplicada à estrutura da FA conforme o explanado no capítulo 2. Isto é, uma estrutura LA transversal à FA, sem impacto no modelo de estrutura organizacional, que pode ser implementada com 90 oficiais e 23 sargentos conforme definido nos parágrafos 2.2., 3.2. e 3.6. Esta estrutura LA documentada permite que todos os militares e civis da FA usem um só processo LA semelhante ao usado na *NATO* definido no parágrafo 2.3. Esta mesma estrutura usa uma só ferramenta para todo o processo conforme os parágrafos 2.4., 3.4. e 3.7. Todos os comandantes e chefes devem pertencer a esta estrutura LA proposta e ter um assessor OLA. Apenas os militares do Gabinete de Lições aprendidas e as ELA ficam em exclusividade de funções.

4.3. PD3 – Qual a ferramenta para armazenamento e partilha de informação?

A H3 – Uma só ferramenta e repositório LA da FA – é validada com os indicadores ferramenta de arquivo sem prejuízo da segurança de matérias classificadas. Neste sentido a ferramenta deve ser um portal, com capacidade de gestão e processamento de informação interoperável, assertivo e de fácil acesso com as características definidas nos parágrafos 2.4. e 3.4.

De acordo com a doutrina LA da *NATO*, esta ferramenta é um dos pilares que permite a partilha de informação como descrito no parágrafo 2.5. e constitui-se como uma “ferramenta de apoio à tomada de decisão, não pode ser só um repositório” (Dias, 2017), permite estruturar a informação e torna-la no formato ODCR definido conforme o



parágrafo 2.5. semelhante à usada pela *NATO*, EMGFA (paragrafo 1.1., 1.2.) e EP (EP, 2014, p. 3.1.9). A informação retirada desta ferramenta para apoio à tomada de decisão deve ser no formato A4, para permitir o seu uso tendo em conta o ciclo de *Boyd*. (conforme parágrafo 2.1.) tornando mais eficiente a tomada de decisão.

A ferramenta adotada deve ser interoperável conforme os parágrafos 2.5. e 3.8.



Conclusões

De acordo com a doutrina da *NATO*, as Lições Aprendidas são vistas como um meio, através do qual, os indivíduos e a organização podem reduzir o risco de repetir erros e aumentar as hipóteses de sucessos. Em contexto militar significa reduzir o risco operacional, aumentar a relação custo-eficácia e melhorar a eficiência operacional.

A capacidade LA deve ser entendida por todos os militares e civis da FA como uma mais-valia e parte da cultura organizacional, através de uma mentalidade previamente definida pela liderança.

A implementação da capacidade LA na FA significa implementar o Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA e cumprir os princípios desta capacidade definidos pela *NATO*. A Liderança e a Mentalidade são os princípios base dos três pilares que suportam a informação partilhada, o produto final desta capacidade. Os três pilares, estrutura, processo e ferramentas, são os elementos-chave imprescindíveis, ou seja, só é possível desenvolver a capacidade LA com uma estrutura própria, processo LA e uma única ferramenta.

A mudança, capacidade LA adquirida, ocorre após todo um processo de aceitação, mudança de mentalidade e validação. Esta mudança é materializada com a implementação do método *DOTMLPF-I*, passando a FA a ser uma organização que aprende.

O objetivo deste TII, o de estudar a implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do EMFA, através da análise da capacidade LA da *NATO* a fim de criar esta capacidade na FA e criar sinergias de interoperabilidade com outros órgãos que detêm esta capacidade, foi conseguido.

Assim, foi utilizada a pesquisa qualitativa, tendo como referencial teórico a doutrina *NATO* sobre Lições Aprendidas e foi usado um método hipotético-dedutivo que permitiu colocar a problemática através de um modelo teórico, aproximado da realidade com base em entrevistas, teste de hipóteses e introdução de novas asserções na investigação.

Os indicadores do mapa concetual (Apêndice A) visam responder à questão principal através da forma de implementação de uma capacidade da *NATO* nas organizações militares.

A capacidade LA é assim implementada na FA de acordo com os indicadores apresentados no mapa concetual e que dão resposta à PP – Em que medida é que a implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas pode dotar a FA de capacidade de LA?



Da PP decorrem algumas PD, para as quais foram dadas respostas no decurso deste TII.

A PD1 questiona sobre quem, onde e como se deve implementar a capacidade LA.

Conclui-se que a H1 – Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA é validada e vantajosa para a FA pela Liderança, Mentalidade e Estrutura simples de uma organização que aprende e justificada pelos indicadores, função, supervisão, tarefas, processo LA, monitorização e apoio na tomada de decisão.

Como resposta ao OE1 – Definir a missão, organização, relações funcionais do Gabinete de Lições Aprendidas pode concluir-se que o Gabinete de Lições Aprendidas deve ter como missão:

- a. Construir doutrina e definir o treino de LA;
- b. Gerir a base de dados LA com o objetivo de centralizar informação e permitir a catalogação, através de palavras-chave a informação;
- c. Coordenar com o EMGFA e outros ramos das FFAA a interoperabilidade e partilha de LA;
- d. Ministras Cursos de LA.

Partindo da informação recolhida da literatura e das entrevistas, a implementação da capacidade LA é conseguida de acordo com o processo *JCIDS* da *NATO*, pelo que apresentou-se uma proposta *DOTMLPF-I* de implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas.

O Gabinete de Lições Aprendidas deverá ser composto, em exclusividade de funções, por um Coronel chefe do Gabinete e assessor do CEMFA; um Major experiente em LA; dois Majores analistas; um Sargento operador de dados; ELA de dois militares – um Sargento e um Tenente ou Capitão. As ELA deslocar-se-ão aos teatros de operações, destacamentos, exercícios e unidades, não permanecendo, onde recolhem no terreno ODCR, seja em tempo de paz, tempo de guerra e várias operações de contingência, ao mesmo tempo que sensibilizam para o processo LA. Caso se torne necessário, estas equipas podem também assessorar o comandante na divulgação das LA mais urgentes devido à natureza da missão.

Em extensão ao gabinete será nomeado um OLA em cada Unidade e elaborar-se-á um relatório anual com as LI e sempre que o Gabinete de Lições Aprendidas necessitar, será nomeado um EM das mais variadas especialidades ou áreas.

O GTLA é constituído por um Major ou Capitão e sempre que necessário um EM.



No entanto, o Gabinete de Lições Aprendidas é apenas uma parte de toda a capacidade e por isso é muito importante que seja implementada uma estrutura LA transversal à FA, um só processo LA e uma só ferramenta LA. Neste caso a estrutura LA transversal acrescenta ao OE1 deste trabalho mais

A PD2 questiona sobre qual a estrutura e o processo de LA que se deve aplicar na FA. Este deve um só processo LA e semelhante ao utilizado na *NATO* e *CTAC*.

Conclui-se que a H2 – Aplicação da doutrina *NATO* à doutrina da FA, quanto à estrutura e processo de LA na FA. – é validada na medida em que de acordo com a doutrina *NATO* de implementação da capacidade LA, surge uma estrutura LA transversal à FA, sem impacto no modelo de estrutura organizacional da FA, que pode ser implementada com 90 oficiais e 23 sargentos conforme a tabela 2. Esta estrutura LA permite que todos os militares e civis da FA usem um só processo LA em todos os níveis hierárquicos, semelhante ao usado na *NATO*.

O processo LA, com o propósito de divulgar experiências, boas práticas, procedimentos e resolver problemas, divide-se em três fases: fase de análise, subdividida em observação e análise; a fase de AC, subdividida em aprovar e atribuir a tarefa, implementar e monitorizar e validar e a fase de disseminação.

Em resposta ao OE2 – Definir a necessidade de elaboração de propostas decorrentes das lições aprendidas nas missões realizadas ao nível da FA – urge a necessidade da FA ser uma organização que aprende, a implementação da capacidade LA permite a correta elaboração de conhecimento em todas as áreas e em benefício da organização através do processo LA.

A terceira PD questiona sobre qual a ferramenta para armazenamento e partilha de informação, esta deve ser uma única ferramenta e compatível com a existente na *NATO*, na *EU*, no *CTAC* e outros ramos da *FFAA*.

Conclui-se que a H3 – Uma só ferramenta e repositório LA da FA – é validada com os indicadores ferramenta de arquivo sem prejuízo da segurança de matérias classificadas. Neste sentido, a ferramenta deve ser um portal, com capacidade de gestão e processamento de informação interoperável, assertivo e de fácil acesso, compatível com os sistemas/dispositivos *Windows*, *MacOS*, *Android* e *IOS*.

Esta ferramenta que permite a partilha de informação deve ser a única de apoio ao processo LA, deve ainda ser acessível a toda a estrutura LA e deve constituir-se como ferramenta de apoio à tomada de decisão. É esta ferramenta que permite estruturar a



informação e apresentá-la no formato ODCR, formato partilhado por *NATO*, *EU*, *UN*, *CTAC* e outros ramos das FFAA. A informação ODCR de um determinado assunto para permitir uma maior eficiência no processo de tomada de decisão deve ser assertiva e em formato A4.

Esta ferramenta permite a interoperabilidade, uma vez que se partilha a informação em qualquer fase do processo LA e se atualiza em conjunto, com o mesmo formato ODCR e mesmo processo LA.

Em resposta ao OE3 – Implementar um gabinete responsável pela recolha, análise e disseminação de lições aprendidas nas missões realizadas ao nível da FA – a ferramenta LA permite a recolha de dados e informação LA, bem como a sua divulgação em todas as fases do processo LA. O Gabinete de Lições Aprendidas partilha a responsabilidade de recolha e análise com a estrutura LA estabelecida.

Do exposto salienta-se, a utilização das infraestruturas já existentes no EMFA para o gabinete e reuniões bem como a utilização de uma ferramenta computacional que já existe e é utilizada pela *NATO*, *CTAC* e *EP*.

O contributo deste trabalho de investigação embora limitado pelo objeto de estudo é a criação da capacidade LA através do Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA, estrutura LA, processo LA, a ferramenta LA e a partilha de informação.

O resultado obtido com este TII permite concluir que para desenvolver a capacidade LA na FA, esta necessita do envolvimento direto de 90 Oficiais e 23 Sargentos e indireto de todos os militares e civis da FA.

Esta investigação permitiu também aferir que se estima que ao fim de 10 anos a capacidade LA esteja estabelecida a todos os níveis e em completa utilização, se for implementada de acordo com os princípios *NATO* para esta capacidade e de acordo com o *JCIDS*.

Desta investigação conclui-se também que para garantir uma melhor interoperabilidade devem ser feitos seminários, divulgando as melhores práticas na condução de processos LA e análise de problemas, deve ser executado um intercâmbio de especialistas LA entre ramos e organizações, permitindo uma correta partilha de informação conjunta.

Existem várias extensões possíveis ao trabalho realizado, nomeadamente a identificação de possíveis LI já existentes, embora sem esta denominação e em arquivo



morto, e o tratamento das mesmas para que este conhecimento não se perca e que se evitem os mesmos erros num futuro próximo.

Recomendações:

Ao EMFA: deve criar de imediato condições para o Gabinete de Lições Aprendidas e começar a trabalhar no mesmo com a criação de uma Diretiva do CEMFA com aplicação imediata e, mais tarde, uma alteração ao RFA.

À DCSI: deve criar um portal e uma base de dados interoperável com os sistemas existentes no EMGFA, EP e outras organizações como a *NATO*, *UN* e *EU*.

Às Unidades da FA: devem cumprir a diretiva do CEMFA e começar de imediato a recolha de informação LA dispersa em relatórios, reportes e outros documentos.

Ao IUM: deve criar uma Unidade Curricular onde esta matéria, importante para uma organização que aprende e para os seus líderes, seja abordada e lecionada nos cursos CPOS e CPOG.

Ao IUM: deve sugerir um TII ao nível do CPOG sobre o melhor método de análise de problemas ou de um conjunto de observações sobre determinada área em missões específicas da FA.

À AFA: deve incluir esta matéria, importante para uma organização que aprende e para os seus líderes, no plano de estudos dos vários cursos.

Ao CFMTFA: deve ser criada uma Unidade Curricular sobre Lições Aprendidas ministrada nos Curso de Formação de Oficiais, Curso de Formação de Sargentos e Curso de Promoção a Sargento-Chefe.

“Quem pouco pensa, engana-se muito.”

Leonardo da Vinci, c. 1500



Bibliografia

Barreto, M.S., 2017. Entrevista Conclusiva: *O JALCC*. Entrevistado por Carla Pinto. Projeto de Investigação: Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do EMFA. Monsanto, 27 jan 2017.

Conselho de Ministros, 2013. Defesa 2020. *Diário da República*, Volume 1ª Série, N.º 77, pp. 2285-2289.

Conselho de Ministros, 2014. Decreto-Lei n.º 184/2014. *Diário da República*, Volume 1.ª Série, N.º 250, pp. 6382-6397.

Dias, P.R., 2017. Entrevista Conclusiva: *Repartição de Lições Aprendidas do EME*. Entrevistado por Carla Pinto. Projeto de Investigação: Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do EMFA. Lisboa, 28 mar 2017.

EMFA, 2011. Organização e Normas de Funcionamento do EMFA – RFA 302-2(A). Lisboa: FA.

Exército Português, 2012. *Lições Aprendidas*. Publicação Doutrinária do Exército/PDE 0-32-00. Lisboa: Exército Português.

Exército Português, 2014. *Manual do utilizador da base de dados de Lições Aprendidas*. Lisboa: Exército Português.

Exército Português, 2014. *Portal Lições Aprendidas*. [Em Linha]. Disponível em: <http://la-portal/BD/Lists/Registos/DispForm.aspx?ID=60&Source=http%3A%2F%2Fportal%2FBD%2FLists%2FRegistos%2FAprendidas%2Easpx&ContentTypeId=0x0100B948942E115A76449FF68E64D0EFED6E> [acedido em 11 maio 2017].

Feliz, J., 2016. Entrevista Exploratória: *As Lições Aprendidas no EMGFA*. Entrevistado por Carla Pinto. Projeto de Investigação: Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do EMFA. Oeiras, 7 dez 2016.



Flick, U., 2013. *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa: Monitor

Gonçalves, N.P.L., 2016. *A importância do sistema de lições aprendidas para a instituição militar*. Trabalho de Investigação Individual do CEMC. IUM.

IESM, 2015. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IESM.

IESM, 2015. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM - NEP / ACA 018*. Pedrouços: IESM.

IESM, 2015. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM - NEP / ACA 018*. Pedrouços: IESM.

IESM, 2015. *Trabalhos de Investigação - NEP / ACA - 10*. Pedrouços: IESM.

JALLC, 2016. *Joint Analysis Handbook*. 4th edition. Lisbon: s.n.

NATO, 2011. *AJP 3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. Belgium: NATO Standardization Agency.

NATO, 2013. *Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned*. Belgium: Supreme Allied Commander, Europe.

NATO, 2016. *The NATO Lessons Learned Handbook*. 3rd edition. Lisboa: s.n.

Quivy, R., e Capenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5^a edição). Lisboa: Gradiva.

Teixeira, S., 2014. *Estrutura Organizacional – Organizações que aprendem*. In: Costa, J., 2014. *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora. Cap. 8.



Vieira, F., 2017. Entrevista Exploratória: *As Lições Aprendidas na NATO - JALCC*. Entrevistado por Carla Pinto. Projeto de Investigação: Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do EMFA. Lisboa, 9 dez 2016.



Anexo A — Impresso de registo ODCR a adotar pela FA.



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA

IMPRESSO DE REGISTO DE OBSERVAÇÃO

(Processo de Lições Aprendidas)

**** Antes de submeter a Observação apague as instruções (em azul) ****

Nome		Posto	
Telefone militar		Ramo	
Telefone civil		Espec	
FAX		e-mail (militar)	
U/E/O		e-mail (civil)	
Classificação de Segurança: - <i>Instruções: Definir a informação considerada sensível durante a observação.</i>			
Atividade: - <i>Instruções: Definir o tipo de atividade realizada: exercício, operação, etc..</i>			
Grupo Data/Hora da Observação - <i>Instruções: Data e hora em que ocorreu a observação.</i>			
Título: - <i>Instruções: Deve capturar a essência do assunto observado, dando uma indicação razoável do seu conteúdo.</i>			
Observação (O): - <i>Instruções: Limitar a observação a um único e simples problema ou sucesso (Boa Prática). Fazer uma breve descrição acerca do observado, referindo <u>O que Aconteceu</u> e qual o impacto (ou potencial impacto) no observado.</i>			
Discussão (D): - <i>Instruções: A discussão explica <u>Porque é que isto aconteceu</u> (só factos) fornecendo a melhor avaliação possível. Fornece quais as razões para o sucesso ou insucesso bem como as circunstâncias em que aconteceu. Deve incluir o máximo de detalhes possível tais como: altura do dia, circunstâncias pessoais, fatores de treino, fatores organizacionais, fatores de equipamento, etc..</i>			
Conclusão (ões) (C): - <i>Instruções: A conclusão é um balanço sumário da lição que foi aprendida a partir da experiência e da investigação sobre as causas do problema descrito na observação e discussão ou seja, <u>O que é que se aprendeu com isto</u>. A conclusão provém, de uma forma lógica, dos diferentes aspetos descritos na discussão e deve fornecer um resumo conciso da situação observada. Não incluir pormenores desnecessários.</i>			
Recomendação (ões) (R): - <i>Instruções: O que fazer para repetir o sucesso ou evitar a falha. Dar a indicação clara da Ação Corretiva a ter em conta e referir quem a irá desenvolver e implementar (Elemento de Ação).</i>			

Fonte: Exemplo cedido pelo EMGFA – CTAC



Anexo B — Portal LA do EP

Início	Boas vindas	Base de Dados	Observações	Identificadas	Aprendidas	<input type="text" value="Pesquisar este site..."/>
Base de Dados						
Nova Observação						
As minhas submissões						
Ajuda						
Manual de Iniciação Rápida						
Manual do Utilizador						
Administração						
Lista das Entidades						
Lista dos POCs das UEO						
Aprovar/Rejeitar Observações Pendentes						
						
		Classificação de Segurança				Reservado
		Data da Observação				24-09-2012
		Originador				5CN/ISAF
		Atividade				Missão FND
		Título				Vistos de Entrada e Saída do Afeganistão.
		Observação				Os Contingentes Nacionais destacados no Afeganistão deverão solicitar para cada militar dois vistos de entrada e dois vistos de saída do Afeganistão. Proposta da RepLA: A solicitação de dois vistos de entrada e de saída do Afeganistão, por cada militar do CN/ISAF, facilita os procedimentos na área do pessoal.
		Discussão				1.O Afeganistão é um país que requer aos passageiros que saiam ou entrem no país, o visto de entrada e de saída, independentemente de serem militares ou civis e do tipo de passaporte que tenham; 2.Aos militares em missão na ISAF, o visto deverá ser solicitado logo que os militares cheguem ao teatro de operações, podendo ser obtido no CJS do HQ ou em KALA; 3. A solicitação destes vistos deve-se essencialmente ao facto de ser necessário para os militares que pretendam gozar férias e para uma situação de Contingência que requeira a saída imediata do TO. 4. A posse na Seção de Pessoal do Contingente destes vistos desde o início da missão é de grande importância, consoante um exemplar (entrada e saída) na Seção de Pessoal do CN e outro junto da componente onde o militar estiver inserido.
		Conclusão				1.A existência de dois vistos (entrada e saída) por militar, para situação de férias e de contingência, constitui-se como uma boa prática. 2.A boa prática dita que um exemplar deve estar na Seção de Pessoal do CN e outro junto da componente onde o militar estiver inserido.
		Recomendação				Proposta da RepLA: AC1 - Que a informação desta boa prática seja disseminada. AB - CFT
		Género				Lição Identificada
		Categorização na Capacidade				Organização; Pessoal

Figura C-1 – Base de dados do Portal LA do EP

Fonte: (Exército Português, 2014)



Apêndice A — Mapa Concetual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PP: Em que medida é que a implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas pode dotar a FA de capacidade de LA?	PD1: Quem e onde se deve implementar a capacidade LA?	H1: Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas no EMFA	Capacidade de LA	Estrutura	Nível a que o Gabinete de Lições Aprendidas desempenha a função na organização.
					Nível do Gabinete de Lições Aprendidas de influência estrutural e de supervisão na FA
					Nível de tarefas do Gabinete de Lições Aprendidas relacionadas exclusivamente com LA.
					Nível de conhecimentos e experiência do processo LA.
					Nível de apoio prestado para desenvolver e monitorar o progresso de LI e priorização das ações corretivas.
	PD2: Qual a estrutura e o processo de LA que se deve aplicar na FA?	H2: Aplicação da doutrina <i>NATO</i> à doutrina da FA, quanto à estrutura e ao processo LA na FA.		Liderança e Mentalidade	Nível de motivação para procurar informação LA antes de iniciar uma tarefa.
					Nível de segurança e capacidade para partilhar LA.
					Nível de importância dada pelos líderes às LA na tomada de decisão.
					Nível de recompensa atribuída ao pessoal pela partilha e utilização de lições nas missões.
	PD3: Qual a ferramenta para armazenamento e partilha de informação?	H3: Repositório LA da FA.		Processo	Nível de recolha de observações e dados na FA.
					Nível de autoavaliação e troca de ideias na FA
					Existência de um processo para obter, analisar e aprender lições provenientes de fontes externas.
					Nível de resposta do Gabinete de Lições Aprendidas num processo LA a solicitações de análise das missões da FA.
					Nível de introdução de LA no planeamento das missões da FA.
					Nível de aquisição de LI assegurando o envolvimento das chefias em todo o processo.
Ferramentas	Nível do processo, e partilha LA, que é suportado por uma ferramenta de arquivo com funcionalidade de pesquisa.				
	Nível a que as ferramentas encorajam a gestão de informações LA e de segurança de matérias classificadas da FA.				

Fonte: (Autora, 2017)



Apêndice B — Entrevistas no âmbito deste TII

	BGEN PilaV Mário Barreto	TCOR/INF Filipe Vieira	TCcor/Inf Paulo Rodrigues	MAJ/TOMET José Feliz
ESTRUTURA	<p>A que nível deve um Gabinete de Lições Aprendidas desempenhar a função numa organização militar?</p>	<p>O processo LL deve estar presente em todos os níveis hierárquicos. No JALLC está ao nível estratégico. No entanto deve estar presente a todos os níveis, deve ser uma escolha do comandante. A organização militar deve ser uma <i>Learning Organization</i> – uma organização que proporciona uma aprendizagem a todos os membros e está em autotransformação contínua. Descentralizar o conhecimento. Quando por escolha do comandante percorrido o processo de observar, analisar e obter uma solução-temos uma boa prática e por hipótese recomendações de forma a tomar uma acção corretiva a toda a organização. À autoridade, liderança cabe alterar procedimentos e criar novos procedimentos. Ao nível operacional pretende-se interoperabilidade de C2 tanto para o EU como ONU. Por exemplo: o Cmdt de esquadra regista uma observação numa base de dados. Enquanto na segurança de voo é apenas verificada e aplicada por um grupo muito restrito de pessoas ou a informação fica dispersa pelas pessoas, no processo LL, a informação é estruturada, analisada, levando a ações corretivas por parte de superiores, pela liderança, devidamente documentada e incluída na doutrina (na cultura da organização) e divulgada por toda a organização. O Gabinete de Lições Aprendidas deve ficar sempre perto do Cmdt: no Estado-Maior onde se regista o conhecimento numa base de dados e existem ferramentas de análise. Por exemplo: no decorrer de um destacamento, as observações tem que ser partilhadas, tem que chegar ao topo da hierarquia.</p>	<p>Deve estar num nível hierárquico que seja o mais superior possível como caso de um Estado-Maior por forma a minorar as falhas inerentes a uma cadeia de comando. É um sistema democrático porque permite a que militares de postos mais baixos possam mudar uma organização e garante uma análise independente da cadeia de comando. O processo LA deve estar presente em todos os níveis hierárquicos.</p>	<p>O nível deve ser definido pela organização. O ideal é ser a todos os níveis, mas vai depender dos recursos disponíveis (principalmente humanos).</p>
	<p>Que influência deve ter em termos de estrutura militar (criador de uma mentalidade) e de supervisão na FA?</p>	<p>Mentalidade de aprender pelo caminho e registar a semelhança da missão – Briefing – Missão – <i>Debriefing</i>. Sendo a supervisão responsabilidade do Cmdt, CEMFA, VCEMFA esta é uma ferramenta para ajudar na tomada de decisão.</p>	<p>Um Estado-Maior fisicamente é central a todas as direções e militares, é também por si só um canal privilegiado com a chefia - assessor LA do CEMFA - o que permite que o processo LA esteja presente em todos os níveis hierárquicos e operacionais. A aprendizagem e a mudança de uma organização e seus colaboradores é o mais importante em todo o processo LA e só é garantida com uma boa supervisão.</p>	<p>As bases das LA são a mentalidade (engloba todo o pessoal) e a liderança (todos os níveis de chefia/comando). É importante que todo o pessoal de uma organização esteja envolvido na aprendizagem de lições e que exista apoio e o envolvimento da liderança para que a capacidade de LA tenha sucesso.</p>
	<p>Quantas tarefas deve o Gabinete de Lições Aprendidas ter?</p>	<p>Deve ter o mesmo tipo de estrutura que a segurança de voo. 2, 3 pessoas dedicadas a uma base de dados com observações, recomendações ao action body, o CLAFA ou CA.</p>	<p>O Gabinete de Lições Aprendidas deve funcionar em exclusividade de funções para poder analisar as observações de forma a tornarem-se em LI e validadas pela liderança do CEMFA. O Gabinete de Lições Aprendidas deve: - Ministar Cursos de LA a todos os militares com preferência para as chefias ou nomeados para missões operacionais. - Ajustar as LA ao ramo - Construir doutrina e treino de LA - Gerir base de dados LA com o objetivo de centralizar informação e permitir um especialista em LA catalogar através de palavras-chave a informação.</p>	<p>O Gabinete de LA deve ter a tarefa de incentivar, apoiar, acompanhar e supervisionar todas as fases do processo de LA e tudo o que esteja relacionado com a capacidade de LA.</p>

Entrevista aberta, disponível em suporte áudio



Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do Estado-Maior de um ramo

	<p>Que nível de conhecimentos e experiência são necessários para dotar este novo gabinete? Que peso deve ter a experiência operacional e a experiência de LA?</p>	<p>Deve ter experiência internacional LL como cursos ou observador, experiência LL no geral com competências de análise e se necessário com autoridade para chamar um perito em qualquer assunto.</p>	<p>A experiência operacional deve ter um peso maior, seguido das características de um oficial de estado-maior e conhecimentos formais de LA. Deve ter um operador com um nível hierárquico mais baixo e um oficial superior ambos com conhecimentos formais LA para gerir a base de dados. O operador deve ter uma formação em LA ao nível do JALLC (online/2 dias). O oficial LA deve ter o curso NATO <i>Lessons Learned Staff Officer Course</i> (1 semana) lecionado na Suécia ou o Curso de Lições Aprendidas (Exército Português).</p>	<p>Trata-se de um gabinete de EM, deve ser dotado com oficiais superiores, a experiência está implícita. A experiência em LA começa com formação adequada da capacidade de LA (cursos/formação, participação em conferências e workshops, etc.), posteriormente com a implementação do processo de LA e uma participação proactiva dos que fazem parte desse gabinete.</p>
	<p>Qual o nível de apoio a ser prestado pelo Gabinete de Lições Aprendidas no desenvolvimento de monitorização do progresso de LI e priorização das ações corretivas?</p>	<p>A monitorização do progresso de LI tem que ser partilhado deixando no entanto as ações para o comandante. Todos colaboram a identificar observações, uma vez que um grupo de pessoas mitiga o problema. A ação corretiva para alterar procedimentos caberá ao comandante assessorado pelo oficial de LA.</p>	<p>O processo LA tem que ser completamente independente da justiça militar avaliação por ser incompatível e não pode ser confundido com o controle da qualidade, segurança de voo e segurança em terra. Assessorar o comandante nas LA, deve existir um oficial local, fisicamente em cada base (OPR). No entanto a melhor forma de trabalho será a experienciada no Afeganistão onde estavam equipas para recolha de LI junto dos destacamentos.</p>	<p>O Gabinete de Lições Aprendidas deve apoiar e acompanhar durante todo o processo de LA.</p>
Liderança e Mentalidade	<p>Qual deve ser o nível de motivação para procurar LA antes de iniciar determinada missão?</p>	<p>Não repetir os mesmos problemas. Basear-se nas LA para aprontamento de destacamentos, missões e exercícios.</p>	<p>A motivação deve ser dada com exemplos práticos e explicar os benefícios LA tais como: poupar vidas humanas ao alterar procedimentos e doutrina, e benefícios ao nível financeiro minimizando gastos desnecessários.</p>	<p>O nível de motivação deve ser elevado, à semelhança do cumprimento da missão, uma vez que, pode contribuir para o sucesso da missão</p>
	<p>Qual deve ser o nível de segurança da informação na capacidade de partilhar as LA?</p>	<p>As “best practices” das missões devem ser Não Classificado, mesmo as LA da esquadra 201. No entanto pode sempre existir duas bases de dados: uma Classificada e uma Não Classificada; acessíveis a todos os que tenham a credenciação necessária e não apenas a uma esquadra. Deve nivelar-se por cima, ou seja as boas práticas devem passar a ser empregues em toda a organização.</p>	<p>A partilha de informação deve ser total dentro da organização, disponível para todos os membros, em rede e classificada para o exterior à organização.</p>	<p>O nível de segurança é determinado de acordo com a informação que contém, regra geral é no mínimo RESERVADO.</p>
	<p>Qual deve ser a importância das LA na tomada de decisão?</p>	<p>São de elevada importância, a decisão deve ser baseada no conhecimento estruturado.</p>	<p>As LA devem ser obrigatórias na tomada de decisão, fazer parte do próprio processo de tomada de decisão.</p>	<p>As LA são uma ferramenta para os líderes de extrema importância no apoio à tomada de decisão.</p>
	<p>Qual deve ser a recompensa atribuída ao pessoal pela partilha e utilização de LA?</p>	<p>Não deve haver recompensa física. Um louvor por cada Observação partilhada, ou um “<i>Job well done!</i>”, estimular, elogiar a eficiência e o comportamento de partilha de conhecimento.</p>	<p>A recompensa é a de salvar vidas. Existem algumas organizações que usam a medalha de LA ou dias de mérito por cada maior número de LA válidas submetidas.</p>	<p>A “recompensa” surge através duma aprendizagem contínua e melhoramento de recursos para todos e para a organização, que só é possível com a colaboração de todos e partilha permanente da informação através de ferramentas adequadas.</p>
Processo	<p>Que dados e observações devem ser recolhidos para analisar uma missão da FA?</p>	<p>Devem recolher os dados e observações dos procedimentos; do que tornou a missão mais eficiente e os dados adequados ao objetivo do comandante, mais eficiência ou mais segurança.</p>	<p>Tudo, todo o tipo de dados, decisões ou contextos.</p>	<p>Devem ser recolhidos todos os dados e observações disponíveis e pertinentes que possam contribuir, em todas as fases, para o sucesso da missão.</p>



Implementação de um Gabinete de Lições Aprendidas ao nível do Estado-Maior de um ramo

	Como deve ser feita a autoavaliação e a troca de ideias, mais restrito à especialidade/técnico ou de forma geral?	Criar provas para submeter hipóteses a análise por peritos. Quando não há provas, criar recomendações para registo das mesmas.	Perceber se a LI é válida, ou seja, factos são diferentes de propostas, queixas ou justiça.	Exatamente como qualquer observação, independentemente do tema. É sempre importante analisar todos os aspetos pertinentes, para que se faça uma avaliação e/ou autoavaliação imparcial.
	Qual deve ser o processo para obter, analisar e aprender lições provenientes de fontes externas, por exemplo do JALLC?	Todo o processo tem que ser muito bem definido, desde a receção até à divulgação da LL com base de dados compatíveis – interoperáveis.	Devem ser usados protocolos de partilha de informação, como por exemplo o existente entre a NATO e a Cruz Vermelha Internacional ou entre a NATO e a EU.	A melhor forma e mais célere é aceder às plataformas eletrónicas (<i>sites</i>) disponíveis das entidades. É importante manter contactos com as entidades e participar em conferências, fóruns e <i>workshops</i> .
	A que nível deve responder o Gabinete de Lições Aprendidas no contexto do processo LA a solicitações de análise de missões da FA?	O “dono” do processo, são os Cmdt. O Gabinete de Lições Aprendidas é apenas o facilitador de Lições Aprendidas. O Cmdt é que tem que tomar as ações. O Gabinete de Lições Aprendidas deve ter network e processo de análise para apoio à decisão.	Deve responder sempre mas para isso precisa de ter recursos humanos em conformidade. Caso isto não seja possível, deve existir um OPR nas bases e ou uma equipa para recolha de LI nos destacamentos.	O Gabinete de LA deve responder a todos os níveis, sempre que possível de acordo com as orientações do comando e da informação disponível.
	A que nível devem ser introduzidas LA no planeamento de missões da FA?	Na fase de planeamento – como indicador do que se deve fazer. Deve incluir as LL dos últimos 10 anos ou mais, quanto mais melhor, especialmente em missões muito espaçadas no tempo.	Na fase inicial, aquando do planeamento para apoio à decisão, e depois em todas as fases da missão.	A capacidade LA pode ser introduzida no planeamento de missões a todos os níveis.
	A que nível deve ser feita a aquisição de LI por forma a assegurar o envolvimento das chefias em todo o processo?	No formato ODCR – Observação, Discussão, Conclusão, Recomendações. Ao nível do Cmdt; tem que chegar com o tamanho de uma folha A4. Como ferramenta, esta deve permitir uma aplicação para <i>iphone/ipad</i> e outros para uma consulta mais eficaz.	No caso de uma operação, ao nível operacional e tático. Em tempo de paz, a todos os níveis.	Sendo a capacidade de LA uma responsabilidade de comando em cada nível de comando, depende da missão, porque são as chefias (Comandantes/Diretores/Chefes) que validam as LI de acordo com as diretivas superiores.
Ferramenta	Em que fase do processo LA deve existir a partilha LA? A que nível é suportado por uma ferramenta de arquivo com funcionalidade de pesquisa?	Deve estar sempre tudo visível. Por exemplo, um problema pode demorar 2 anos a analisar, mas posso divulgá-la logo desde o registo da observação.	Em todas as fases do processo.	A partilha de LA deve ser feita durante todas as fases do processo de LA.
	A que nível deve a ferramenta encorajar a gestão de informações LA e de segurança de matérias classificadas na FA?	Quando temos finalmente uma LA, caso encerrado. Deixou de haver problema, passa a constar só para consulta, que pode ser Reservada ou Aberta. Segurança – a estruturação dos dados deve ser cuidada, os temas sensíveis devem ser Reservados até às conclusões, para que a análise possa decorrer. A implementação de uma nova capacidade na FA deve ser efetuada de acordo com o processo da NATO <i>Joint Capabilities Integration Development System (JCIDS)</i> , <i>DOTMLPF-I</i> que significa <i>Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel and Facilities and Interoperability</i> .	Deve existir uma só ferramenta, uma só base de dados ao nível do EM. A segurança de matérias classificadas deve ser mantida e divulgada apenas às partes interessadas e a parte que interessa da LA. As LA devem ser muito classificadas ao nível da na observação e mas a recomendação final deve ser aberta a toda a organização.	Os elementos chave são o processo, a estrutura e as ferramentas de apoio que devem apoiar a partilha de informação. As ferramentas de LA são essenciais para gerir e divulgar a informação.

Fonte: (Autora, 2017)